

# REVISTA BRASILEIRA DE ENSINO SUPERIOR



Seus serviços não serão mais necessários  
para a empresa ABC

Your services will not be more necessary  
for the abc company

*Ana Paula Pessotto(1), Rosiane Dutra Martins(2), Vitor Francisco Dalla Corte(3)*

1 IMED, Passo Fundo, RS, Brasil. E-mail: [ana.pessotto87@gmail.com](mailto:ana.pessotto87@gmail.com)

2 IMED, Passo Fundo, RS, Brasil. E-mail: [rosianedutramartins@gmail.com](mailto:rosianedutramartins@gmail.com)

3 IMED, Passo Fundo, RS, Brasil. E-mail: [vitor.corte@imed.edu.br](mailto:vitor.corte@imed.edu.br)

**Revista Brasileira de Ensino Superior**, Passo Fundo, vol. 4, n. 1, p. 43-56, Jan.-Mar. 2018 - ISSN 2447-3944

[Recebido: Novembro 15, 2017; Aceito: Março 28, 2018]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2447-3944.2018.v4i1.2262>

## Endereço correspondente / Correspondence address

Vitor Francisco Dalla Corte  
Rua Senador Pinheiro, 304, Cruzeiro  
Passo Fundo, RS, Brasil  
CEP 99070-220

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
Editora responsável: Verônica Paludo Brassan

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui! / click here!](#)

## Resumo

Ao assumir a gestão da área de produção do Frigorífico ABC, Marcos enfrentou um grande desafio, ganhar confiança e credibilidade dos empregados. Com o passar do tempo, estabeleceu uma relação amistosa com todos, mesmo cobrando metas e resultados, é visto por seus funcionários como um gestor justo e correto. No seu primeiro ano de trabalho Marcos precisou demitir Maria, após um período de afastamento por doença, pois já não era mais uma funcionária produtiva. Em virtude disso Maria decide processar a empresa na justiça, no entanto os três filhos dela ainda trabalham no frigorífico e sua atitude acaba colocando Marcos em um dilema, pois os diretores sugerem que o gestor demita os filhos de Maria, alegando que são todos “farinha do mesmo saco”. Marcos sabe que os filhos de Maria são ótimos funcionários, produtivos e com excelentes avaliações de desempenho, porém Marcos precisa resolver se atende a sugestão de seus superiores demitindo João, Paulo e Pedro ou não. Além disso, Marcos foi nomeado como testemunha para representar a empresa na ação trabalhista movida por Maria, mesmo sabendo que todas as práticas de gestão mencionadas no processo judicial são verdadeiras, precisará decidir se irá testemunhar a favor da empresa ou não. Este caso de ensino tem como objetivo incentivar a reflexão sobre as práticas de gestão no contexto do trabalho, podendo ser utilizado em cursos de graduação ou especialização e em disciplinas relacionadas à gestão de pessoas, teorias organizacionais e ética. Aplica-se a discussões sobre administração científica e psicodinâmica do trabalho.

**Palavras-chave:** Práticas de gestão. Teorias Organizacionais. Psicodinâmica do trabalho.

## Abstract

The manager of the production area of the ABC Refrigerator, Marcos faced a great challenge, gaining trust and credibility of employees. Over time, established a friendly relationship with everyone, even charging goals and results, is seen by their employees as a fair and correct manager. In her first year of work Marcos had to fire Maria, after a period of sick leave, since she was no longer a productive worker. Because of this Maria decides to sue the company in justice, however her three children still work in the refrigerator and its attitude ends up putting Marcos in a dilemma, since the directors suggest that the manager dismisses the children of Maria, alleging that “birds of a feather”. Marcos knows that Maria’s children are great employees, productive and with excellent performance, but Marcos needs to resolve if he meets the suggestion of his superiors, firing or not John, Paul and Peter. In addition, Marcos was appointed as a witness to represent the company in the labor lawsuit filed by Maria, even though she knows that all the management practices mentioned in the judicial process are true, she will have to decide whether to testify in favor of the company or not. This teaching case aims to encourage reflection on management practices in the context of work, and can be used in undergraduate or specialization courses and in disciplines related to people management, organizational theories and ethics. Applies to discussions on scientific and psychodynamic work management.

**Keywords:** Management practices. Organizational Theories. Psychodynamics of work.

## 1 Introdução

Os frigoríficos brasileiros estão conquistando o mercado mundial de produção e distribuição de produtos alimentícios industrializados, o que caracteriza uma boa oportunidade para o crescimento deste setor, que precisa focar na produtividade e na eficiência para se manter competitivo no mercado internacional e atender ao mercado interno. De acordo com a Associação Brasileira de Proteína Animal - ABPA (2017), o setor avícola brasileiro exporta cerca de 4 milhões de toneladas de carne de frango, o que representa quase um terço do que é produzido. O restante (66%) é destinado ao mercado interno (ABPA, 2017). Segundo o relatório, o Rio Grande do Sul é o terceiro estado em abate de carne de frango (14,11%), atrás de Santa Catarina (16,06%) e do Paraná (33,46%). Estes três estados também são responsáveis pelo maior parte das exportações (76,29%) de carne de frango no país.

Além disso, entre produtores, funcionários de empresas e profissionais vinculados direta e indiretamente ao setor, a avicultura reúne mais de 3,5 milhões de trabalhadores. Cerca de 350 mil deles trabalham diretamente nas plantas frigoríficas (ABPA, 2017).

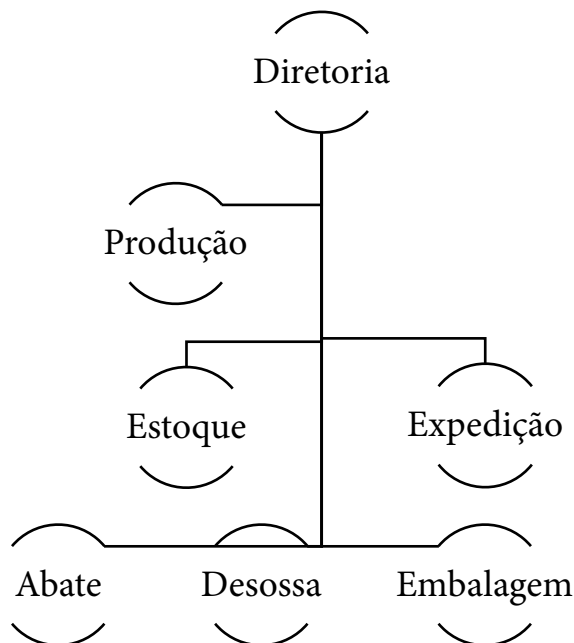
O Frigorífico ABC, que está localizado em uma pequena cidade do interior do Rio Grande do Sul, é um exemplo de empresa bem sucedida neste mercado. Entre fusões e aquisições, já atua no local há mais de 25 anos, sendo o principal empregador do município. A empresa trabalha com diversos cortes de frango, destinados à exportação e ao mercado interno. Atualmente, abate cerca de 1800 frangos por dia e o ritmo da produção obedece à demanda do mercado, por isso a eficiência do processo de produção e as metas são instigadas e monitoradas o tempo todo.

Para administrar as rotinas de trabalho a empresa leva muito em consideração os seus valores, pautados em: foco em resultados, atitude de dono, determinação, disciplina, disponibilidade, simplicidade e humildade. A empresa acredita que estes valores foram essenciais para sua consolidação no mercado e para enfatizar a importância de cada valor, os novos funcionários participam de um programa de integração no qual são apresentados à cultura do frigorífico ABC e os princípios que regem o funcionamento da empresa.

O programa de integração também aborda temas de segurança do trabalho, utilização de EPIs (Equipamento de proteção individual) em virtude do maior número de funcionários ser das áreas de produção. Após toda explanação teórica é apresentado ao novo funcionário a estrutura da empresa e o programa finaliza com o direcionamento do funcionário para o treinamento específico da função, onde lhe é passado a descrição da atividade que irá exercer. Em cada posto de trabalho da produção está descrito os procedimentos de trabalho ao qual deve ser seguido à risca para garantir os padrões de qualidade exigidos pela empresa.

Atualmente o frigorífico ABC emprega 1.128 funcionários, sendo que deste número total de empregados, 600 ocupam vagas nos setores de produção. O departamento de produção do frigorífico é separado em cinco setores: abate, desossa, embalagem e estoque/expedição.

**Figura 1.** Organograma do setor de produção do frigorífico ABC



**Fonte:** elaborado pelos autores

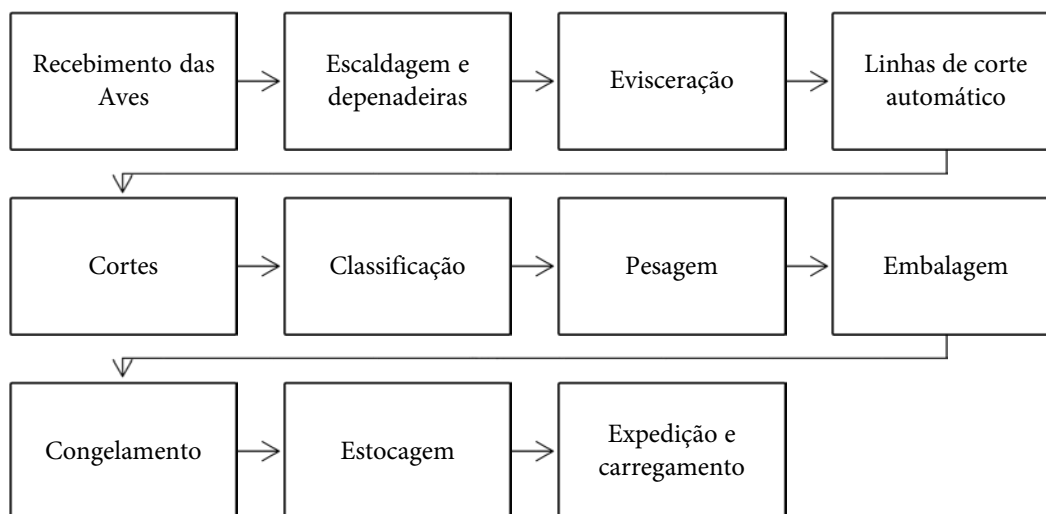
No abate, o frango é morto, escaldado e depenado, entrando a seguir em um espaço onde são serradas suas patas e retiradas as vísceras. As vísceras são separadas manualmente e o fígado, coração, moela e outros, após lavados, são encaminhados para o resfriamento e embalagem, o intestino é descartado. Os empregados do setor de abate são os primeiros que entram no trabalho, pois são eles que irão ditar o ritmo de produção aos demais setores.

No setor da desossa, o frango chega aos trabalhadores, que estarão a postos para esse tipo específico de trabalho, a desossa. Os desossadores, também conhecidos como faqueiros, retiram os cortes um de cada vez, sendo responsáveis pela classificação e qualidade da carne, pois quanto mais nobre a carne, maior a especialidade exigida do faqueiro. Neste local, há uma organização do trabalho, nos moldes taylorista-fordista, onde os faqueiros colocam-se lado a lado para retirar os cortes, atividade cujo ritmo é dado pela linha de produção, portanto um ritmo de trabalho intenso e repetitivo para os trabalhadores. Os desossadores das pernas, por exemplo, devem realizar 18 movimentos para tirar a carne do osso e a média de produção é de 6 coxas desossadas por minuto, sendo portanto, uma perna de frango desossada a cada 10 segundos.

Após a classificação, os cortes passam pelo processo de pesagem, embalagem e congelamento e são estocados em uma câmara fria com ambiente controlado para garantir a qualidade dos produtos, quando a empresa registra a entrada de novos

pedidos, os cortes são encaminhados para a expedição onde é feito o carregamento e entrega dos produtos.

**Figura 2.** Fluxograma do processo produtivo do frigorífico ABC



**Fonte:** elaborado pelos autores.

Para cumprir o cronograma de produção, os empregados são proibidos de conversar uns com os outros e muitas vezes até impedidos de ir ao banheiro. Dependendo da demanda, até o horário de almoço com frequência é prejudicado, além de inúmeras vezes os empregados baterem o ponto e voltarem a trabalhar sem ganhar nada mais por isso e quando são formalmente convocados para realizarem horas extras, esta convocação é sempre de última hora. A empresa entende que, como um dos seus valores é a disponibilidade, seus empregados devem estar à disposição sempre que a empresa precisar, para conseguirem assim, alcançar os resultados.

Os locais de trabalho são ambientes com temperaturas baixas, em torno de 10 a 12 graus, e apresentam muita umidade, o que torna os trabalhadores sujeitos às doenças respiratórias. Além disso, são ambientes com bastante ruído, em função dos equipamentos utilizados na produção. Por utilizarem facas extremamente afiadas, instrumento de manuseio bastante perigoso, todos os desossadores devem estar equipados com EPI's, como luvas metal inoxidável a fim de minimizar os riscos de acidente de trabalho.

Além do frigorífico ser um ambiente insalubre, com diversas condições que expõem os empregados a agentes nocivos, o frigorífico ABC tem em seu histórico diversas ações trabalhistas. O caso de Joana faz parte deste histórico, Joana estava grávida e entrou em trabalho de parto no chão do seu posto de trabalho, o chefe de Joana, conhecido como Mário não levou em considerações as queixas de dor, dizendo na frente de todos os empregados que o que Joana tinha era preguiça de trabalhar.

Mário era visto por alguns empregados como um ditador sem piedade, era chamado por muitos empregados de "Azia" pois diziam que ele causava desconforto e má digestão nas pessoas. Estes apelidos apareciam com frequência quando os

empregados presenciavam situações como o caso de Joana. Por outro lado, alguns funcionários recém-chegados na empresa diziam que essa autoridade de Mário era necessária para manter o controle.

Outro caso bastante comentado nos corredores, antes e depois do expediente é o caso de Liane, ex-funcionária do frigorífico. Os funcionários comentam que Mário reuniu todos do setor e disse que devido a demora da colega Liane no banheiro no decorrer da semana, a partir daquele momento só iria permitir que utilizassem o banheiro em caso de extrema necessidade. Disse ainda que certamente a colega se escondia no banheiro por falta de vontade de trabalhar e que ela adorava fazer 'corpo mole'. Neste dia Mário deu vários chutes na porta do banheiro, dizendo para Liane que banheiro não era lugar de dormir, que a produção não parava e que ele estava cansado de ser babá de empregado sem vontade. No frigorífico ABC quando os empregados são autorizados a ir ao banheiro são monitorados do lado de fora e quando ficam mais de 2 minutos, o chefe chama a atenção.

## 2 Contexto do problema

Devido ao progressivo aumento de ações trabalhistas contra o frigorífico, a direção da empresa optou por rescindir o contrato com Mário, visando diminuir esses indicadores. Os diretores acreditavam que precisariam de uma liderança que tivesse o mesmo controle e foco em resultados que Mário, porém com mais habilidade para conduzir as situações do dia a dia com os empregados. Foi quando contrataram o novo chefe de produção, Marcos.

Marcos Ribeiro, é administrador, tem 30 anos e foi contratado há cerca de um ano para ser o gerente de produção do Frigorífico ABC. Ao chegar na empresa Marcos se deparou com um ambiente de extrema tensão, desconfiança e desmotivação, os funcionários não demonstravam acreditar na nova gestão, se mostravam hesitantes e desanimados, foi quando Marcos identificou o grande desafio que teria pela frente para ganhar a confiança e a credibilidade dos funcionários.

Marcos é responsável por controlar o processo de produção desde a entrada da matéria prima até a embalagem e expedição dos produtos, é ele também que realiza a definição das metas de produção, com base na demanda, e também quem dá a palavra final para a contratação e demissão de pessoal. Atualmente os valores como disponibilidade e resultados são constantemente lembrados pelo gestor da área de produção, que apoia as cobranças de meta no manual e na demanda, o que não lhe coloca numa posição de conflito direto com os empregados, estratégia adotada pelo gestor para amenizar a tensão do ambiente, e que parece surtir efeito pois os funcionários acreditam que as cobranças feitas pelo gestor são porque ele também está sendo cobrado e está apenas cumprindo ordens da diretoria.

Hoje Marcos é um chefe muito respeitado por todos, ele é visto pelos empregados como um gestor justo e correto, fato que lhe deixa orgulhoso, pois ele valoriza muito a imagem que construiu perante os funcionários. Para manter está boa impressão com a equipe, Marcos procura supervisionar pessoalmente as atividades, sempre que pode, o que traz uma aproximação com todos os empregados e até mesmo uma relação de amizade com seus subordinados, porém sem deixar de cobrar os resultados do departamento. Mas essa sua característica amistosa tem colocado Marcos diante de um dilema que precisa resolver.

Há alguns meses, Marcos teve que demitir Maria, uma excelente empregada, que iniciou sua vida profissional aos 18 anos, trabalhando durante 22 anos, no setor de desossa do Frigorífico ABC. Devido ao esforço repetitivo, desenvolveu LER (lesão por esforço repetitivo), impossibilitando de exercer suas atividades. Ela ficou afastada do trabalho durante vários meses, neste período de afastamento chorava muito por medo de perder o emprego, sentia falta de ter uma ocupação já que começou cedo sua vida profissional não se imaginava sem trabalhar, sentia vergonha de não estar produzindo, trabalhando e em virtude disso evitava até sair na rua. Quando foi constatado a total incapacidade de retornar às atividades normais e ao ritmo de trabalho exigido pela empresa, Maria foi demitida, com 40 anos de idade.

Em função da perda dos movimentos da mão, Maria está impossibilitada de trabalhar em qualquer outra atividade, o que desencadeou um quadro grave de depressão e condições financeiras precárias para sua subsistência. Maria sente que precisa tomar alguma atitude, pois está morrendo socialmente um pouco a cada dia. Diante disso, Maria buscou seus direitos na justiça, como forma de amenizar seu sofrimento e garantir a sua subsistência. Maria está pleiteando a remuneração das horas extras efetuadas e o pagamento do adicional de insalubridade e também danos morais, devido á doença ser relacionada ao trabalho e que desencadeou sua demissão.

Além disso, o Frigorífico ABC emprega boa parte da população da pequena cidade onde está instalado, inclusive os três filhos de Maria, João, Paulo e Pedro, empregados considerados produtivos e com boas médias de desempenho individual, também subordinados de Marcos.

Após ser notificada judicialmente da ação de Maria, a Direção da empresa, alegando que são “farinha do mesmo saco”, sugeriu que Marcos, enquanto gestor do setor de produção, demita os filhos de Maria. Além disso, o nomeou como testemunha para representar a empresa na ação trabalhista.

Se você estivesse no lugar de Marcos:

- ♦ Você demitiria os filhos de Maria?
- ♦ Mesmo sabendo que os argumentos de defesa utilizados no processo de Maria são verdadeiros e explícitos nas práticas de gestão, você testemunharia a favor da empresa? Justifique sua resposta.



## 2.1 Notas de ensino

### 2.1.1 *Objetivos de aprendizagem*

O caso foi estruturado de modo a estimular a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes importantes na gestão empresarial, por isso, ao final das discussões o estudante deve ser capaz de analisar criticamente os processos e atitudes relacionadas a gestão de pessoas e á gestão empresarial, relacionando-as a conceitos éticos e morais.

### 2.1.2 *Sugestões de aplicação do caso*

Esse caso foi pensado para ser utilizado em cursos de graduação e pós-graduação, em disciplinas relacionadas á gestão de pessoas, teorias organizacionais e ética. Aplicase a discussões sobre psicodinâmica do trabalho e administração científica (taylorismo-fordismo).

O caso foi criado para ser discutido em uma aula de 120 minutos, cobrindo duas semanas, pois sugere-se que o caso seja entregue aos alunos com antecedência para que possam ler com atenção, refletir sobre o caso e preparar a sua versão para a solução do caso. O plano de ensino, a partir daí, compreende a discussão em sala de aula das questões propostas e sua relação com a literatura do tema definido pelo professor.

Sugere-se que a discussão em sala de aula seja realizada em pequenos grupos, de quatro a seis pessoas, buscando o consenso da decisão sobre o dilema do caso no grupo. No segundo momento da aula, o professor realizará uma discussão coletiva dos apontamentos dos grupos, refletindo sobre as decisões de cada um e questionando se as informações que constam no caso são suficientes para a tomada de decisão.

Como encerramento da aula o professor ressaltará que cada solução é extremamente válida e que não existe uma única solução correta nos casos de ciências sociais aplicadas, salientando a importância de atitudes éticas e morais na gestão, tanto na definição dos processos e métodos de trabalho, quanto nas decisões tomadas.

De outra forma, o professor poderá fazer uma breve explanação dos conceitos teóricos presentes no caso. Em seguida, os alunos poderão ser organizados em grupos, para responder aos seguintes questionamentos, conforme a teoria bordada:



**Quadro 1.** Questionamentos sugeridos para discussão do caso

| TEORIAS                   | QUESTÕES  |
|---------------------------|---|
| Administração científica  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relacione o sistema de produção do Frigorífico ABC, com a teoria científica, identificando e analisando quais conceitos estão presentes na organização atual do trabalho.</li> <li>2. Identifique e analise os pontos fortes e fracos de utilizar os princípios da administração científica na atualidade.</li> <li>3. Na sua opinião, quais atitudes o frigorífico ABC poderia adotar, em termos de organização, saúde e segurança do trabalho, para prevenir o adoecimento de seus empregados?</li> </ol> |
| Psicodinâmica do trabalho | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifique as principais estratégias de defesa coletiva;</li> <li>2. Descreva os principais aspectos do sofrimento psíquico dos trabalhadores perante a organização do trabalho;</li> <li>3. Identifique no caso situações do trabalho real e do trabalho prescrito;</li> <li>4. Destaque aspectos relacionados ao prazer e ao sofrimento vinculados ao trabalho;</li> <li>5. O que você entende por exploração do sofrimento?</li> </ol>  |

**Fonte:** elaborado pelos autores

Ao final, cada grupo poderá apresentar as suas respostas aos questionamentos, possibilitando ao professor acompanhar a aprendizagem dos estudantes. Para finalizar a aula, pode ser apresentado o documentário “Carne e Osso” (2011), que exemplifica todas as questões tratadas no caso em estudo, através de relatos de pessoas que trabalharam em frigoríficos e tiveram que lidar com a dor, o sofrimento e se adaptar ao ritmo de produção em seu trabalho.

## 2.2 Bases teóricas para o caso

### 2.2.1 Organização do trabalho

#### Administração científica

A organização do trabalho nos frigoríficos tem fortes referências do modelo de administração chamado taylorista-fordista. O taylorismo enfatiza a tarefa, a sua racionalização, visando a redução do tempo necessário para desenvolvê-la e por consequência da realização da tarefa em menor tempo e a busca a eficácia do

processo de produção (DURANTE; TEXEIRA, 2008). Taylor desenvolveu este método através do conhecido estudo de tempos e movimentos, procurando estabelecer normas e procedimentos sistemáticos a fim de eliminar movimentos desnecessários, determinando a melhor técnica e o menor tempo para execução (SENNETT, 2002). Desta forma, havia ganho de eficiência: menor quantidade de movimentos e maior volume de produção por unidade de tempo.

A partir do estudo dos tempos e movimentos, as atividades foram decompostas em parcelas, o que se denominou divisão do trabalho. Além disso, essas tarefas não deviam ser ocupadas por qualquer trabalhador, mas pelo homem certo, o que Taylor chamou de “o homem certo no lugar certo” (MERLO; LAPIS, 2007), isto é, aquele trabalhador cujo corpo se ajusta adequadamente e de maneira submissa ao sistema científico pensado e ao que lhe é prescrito em termos de tarefa. Taylor buscou eliminar os desperdícios que caracterizava os momentos em que os trabalhadores produziam em um ritmo menor do que o esperado, sendo então considerados como perda de tempo, de produção e de lucro (DEJOURS, 1996).

Segundo Taylor (2012), a melhor forma de garantir o engajamento dos trabalhadores era dar-lhes incentivos especiais, como melhoria do ambiente de trabalho, promoção, aumento salarial, por exemplo. Dessa forma, surge a definição do *homo economicus*, a partir da qual o trabalhador passa a ser valorizado a partir da sua produtividade.

No entanto, a organização científica do trabalho não se limitaria apenas a desapropriação do saber, ela proibiria também a liberdade de organização, de reorganização e de adaptação ao trabalho, pois tal adaptação exigiria uma atividade intelectual e cognitiva não esperada pelo taylorismo (MERLO, 2002).

Diante disso, os modelos de produção que se difundiram por diversos países industrializados foram baseados nos princípios da administração científica e na organização racional do trabalho. Ao mesmo tempo surgiram as inovações introduzidas por Henry Ford (FARIA; KREMER, 2004), os quais preconizaram um modelo de produção que implementava a administração científica do trabalho em suas fábricas e de forma a acelerar a produção, reduzindo os custos dos veículos fabricados pela sua indústria de automóveis. Em 1913, foi introduzida a linha de montagem móvel, na qual o produto em processo desloca-se ao longo de um percurso enquanto os operadores ficavam parados. Desta forma, surgiu um modelo de produção padronizado e verticalizado, conhecido como modelo de produção fordista (MAROCHI, 2002; MARTINS, 2001).

O fordismo configurou-se como um aperfeiçoamento do taylorismo, podendo ser caracterizado como extensão da administração científica. Facas (2009) entende que a principal contribuição do fordismo para o crescimento das grandes empresas foi o mecanismo do trabalho repetitivo, garantido pela implementação da esteira mecânica com o intuito de intensificar a produção (TRINDADE, 2004).

Em resumo, o taylorismo-fordismo emergiu e se consolidou a partir de vários conceitos estruturantes: divisão do trabalho, racionalização do trabalho, diferenciação entre planejamento e execução do trabalho, sequências lineares de trabalho, operações fragmentadas, linha de montagem, equipamentos especializados, porém pouco flexíveis, trabalho prescrito pela gerência, treinamento e especialização do trabalhador, dentre outras (TRINDADE, 2004). Estes princípios ainda fazem parte da organização industrial contemporânea, voltada para a obtenção de maior produtividade e eficiência, a qual trouxe novas exigências para os trabalhadores, pelas funções executadas, demandando maior esforço físico, trabalho repetitivo, postura inadequada, onde o ritmo de trabalho obedece ao ritmo da máquina.

### 3 Psicodinâmica do trabalho

Os estudos em psicodinâmica do trabalho possibilitam a compreensão dos reflexos psíquicos e subjetivos da saúde do trabalhador, através das relações e da organização do trabalho. As situações vivenciadas pelos trabalhadores que nem sempre são visíveis como sofrimento, reconhecimento, mobilização da inteligência, estratégias defensivas são alguns aspectos fundamentais para compreender as situações de trabalho e o impacto gerado nos indivíduos (HELOANI; LANCMAN, 2004; BUENO; MACÊDO, 2012).

A psicodinâmica do trabalho vem estudando o prazer e o sofrimento como um constructo dialético marcado pela dinâmica de evitar o sofrimento e buscar o prazer. Para evitar o sofrimento, o trabalhador pode utilizar estratégias defensivas que visam a negação ou o controle do sofrimento, a falha destas estratégias defensivas pode resultar em adoecimento. Desta forma compreender os aspectos da organização do trabalho, que são fontes de prazer e sofrimento, são essenciais para uma interpretação mais ampla e clara dos laços que se estabelece entre o trabalho e a saúde (MERLO, 2002; MENDES et al., 2013).

O sofrimento pode ser experimentado em qualquer contexto, mas no trabalho o indivíduo tem a oportunidade de utilizar a sua criatividade em benefício da sua saúde. Uma vivência de sofrimento pode ser marcada por exemplo pelo condicionamento do comportamento produtivo, com o propósito de um sistema disciplinar, as organizações do trabalho condicionam o indivíduo a um trabalho repetitivo, que é de certa forma uma porta de entrada para doença (OLIVEIRA; MENDES, 2014; DEJOURS, 2015).

Tanto o sofrimento psíquico quanto o somático e o ergonômico fazem com que o trabalhador busque por estratégias para se defender e se manter em suas atividades laborais (SANTOS; PRADO, 2017). O sentimento de inutilidade e a falta de compreensão do significado do seu próprio trabalho leva o indivíduo ao sofrimento e ao sentimento de indignidade, trabalhadores da classe operária constantemente se

sentem como parte de uma máquina, sem poder utilizar a inteligência ou a imaginação (DEJOURS, 2015).

A forma como o trabalho ocorre, permite a percepção da atividade como significativa ou não, influenciando o sentido particular que cada sujeito assume, sendo a partir da construção deste sentido específico que emergem vivências de prazer e sofrimento. (FERREIRA; MENDES, 2001). A forma como o sofrimento se apresenta, varia de organização para organização. O sofrimento pode em certas condições tornar-se instrumento de exploração e de rendimento por parte das organizações do trabalho e o conflito que se estabelece entre a organização e o funcionamento psíquico, desencadeia o adoecimento (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2015).

Quando o nível de tolerância do sofrimento chega em seu limite, e as estratégias defensivas já não comportam o sofrimento, o trabalhador procura outras alternativas como trocar de posto de trabalho ou de empresa, ou pode amenizar este sofrimento faltando constantemente ao trabalho (DEJOURS, 2015). Cada indivíduo reage de uma maneira frente ao sofrimento, em virtude de suas vivências e constituição como sujeito, da mesma forma que as pressões do trabalho também não são percebidas da mesma forma para indivíduos que trabalham juntos ou na mesma função (BOTTEGA; PEREZ; MERLO, 2013).

## **4 Obtenção dos dados**

Os dados apresentados neste caso de ensino são fictícios e foram inspirados no o documentário “Carne e Osso” (2011). Qualquer semelhança de nomes ou situações aqui descritas tratam-se de mera coincidência.

## Referências

- ABPA, Associação Brasileira de Proteína Animal. Relatório Anual 2017. Disponível em: <http://abpa-br.com.br/setores/avicultura/mercado-externo>. Acesso em: 13 mar. 2017.
- BOTTEGA, C. G.; PEREZ, K. V.; MERLO, A. R. C. Saúde mental e trabalho-uma construção histórica. *Revista AMAzônica, Belem*, v. 11, n. 2, p. 261-281, 2013.
- BUENO, M.; MACÊDO, K. B. A Clínica psicodinâmica do trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras. *ECOS-Estudos Contemporâneos da Subjetividade*, v. 2, n. 2, p. 306-318, 2012.
- CARNE e osso. Direção: Caio Cavechini e Carlos Juliano Barros. Repórter Brasil, 2011. 52 min. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=imKw\\_sbaf0](https://www.youtube.com/watch?v=imKw_sbaf0). Acesso em: 08 ago. 2017.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho, estudo de psicopatologia do trabalho* – 6.ed. São Paulo: Cortez, 2015.
- DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, p. 150-173, 1996.
- DEJOURS, C; ABDOUCHELI, E; JAUET, C. *Psicodinâmica do trabalho, contribuições da escola Dejouriana a análise da relação de prazer, sofrimento e trabalho* – 1. ed. – 16. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2015.
- DURANTE, D. G.; TEIXEIRA, E. B. Os limites e possibilidades de desenvolvimento humano nas teorias organizacionais. *Desenvolvimento em questão*. Unijuí. Ano 6, n. 11. p. 125-151, jan./jun. 2008.
- FARIA, J. H.; KREMER, A. Reestruturação produtiva e precarização do trabalho: o mundo do trabalho em transformação. *Revista Eletrônica de Administração*, Curitiba-PR, v. 10, n. 5, p. 1-9. set-out, 2004.
- FERREIRA, M. C.; MENDES, A.M. Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. *Estudos de psicologia*, v. 6, n. 1, p. 93-104, 2001.
- HELOANI, R; LANCMANN, S. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. *Revista Produção*, v. 14, n. 3, p. 77-86, 2004.
- MAROCHI, M. L. G. Considerações sobre modelos de produção e a psicologia do trabalho. *Revista FAE*, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 15-28, jan./abr. 2002.
- MARTINS, M. da G. de H. O homem nas abordagens mecanicista da administração e no humanismo de inspiração cristã. *Revista Ciências Administrativas*, Fortaleza, v. 7, n. 1, p. 1-14, nov. 2001.
- MENDES, A.M. Estratégias de enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho bancário. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, v. 3, n. 1, p. 38-48, 2013.
- MERLO, A. R. C. Psicodinâmica do trabalho. *Saúde mental e trabalho: leituras*, p. 130-142, 2002.

MERLO, A. R. C.; LAPIS, N. L. A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho. *Revista Psicologia e Sociedade*. [S.l], v. 19. n. 1. p. 61-68. jan/abr, 2007.

OLIVEIRA, N, J; MENDES, M, A. Sofrimento Psíquico e Estratégias Defensivas Utilizadas por Desempregados: Contribuições da Psicodinâmica do Trabalho. *Temas em Psicologia*, Vol. 22, n. 2, 389-399, 2014.

SANTOS, C, R, A; PRADO, J. O sofrimento no trabalho e seu impacto na subjetividade. *Revista de iniciação científica da fama*. V.2, 2017.

SENNETT, R. *A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 6. ed. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 2002.

TAYLOR, F. W. *Princípios da administração científica*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

TRINDADE, F. E. *Administração científica de Taylor e as “novas formas” de organização do trabalho: possibilidades de coexistência? Um estudo de caso na indústria têxtil catarinense*. 2004, 213f. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis -SC, 2004.